中国民生银行2026年第三季度业绩说明会问答实录

会议时间：2026年11月2日16:00-17:00

现场出席人员：副行长、董事会秘书李彬，资产负债与财务管理部总经理张兰波，公司业务部/科技金融部总经理肖鹏，个人金融部/消费者权益保护部总经理黄晋，信贷管理部总经理石磊

线上参会人员：独立董事杨志威，独立董事刘寒星

记录人：中国民生银行董事会办公室投资者关系管理团队

前瞻性陈述的风险提示：本报告中涉及的未来计划、发展战略等前瞻性陈述不构成本行对投资者的实质承诺，投资者及相关人士均应当对此保持足够的风险认识，并且应当理解计划、预测与承诺之间的差异。

副行长、董事会秘书李彬介绍前三季度经营情况

尊敬的各位投资者、分析师、媒体朋友们，大家好！很高兴和大家一起分享交流。

前三季度，我们沿着“稳增长、优结构、强基础、提质效”的工作主线，落实服务国家战略，强化战略执行，夯实基础客户、基础产品、基础服务、基础管理，业务结构优化，经营质效不断提升，经营成果呈现稳中有进、稳中提质的较好态势。

经营效益方面，营业收入保持稳健增长。前三季度，集团实现营业收入 1,106 亿元，同比增长 1.88%；其中，利息净收入同比增长 4.95%，手续费及佣金净收入同比下降 2.89%。归属于本行股东的净利润 243 亿元，同比下降 14.78%，主要是由于加大了不良资产处置力度，计提拨备同比增加。

资产负债方面，结构不断优化。截至三季度末，一般性贷款占比较年初提升 0.82 个百分点。存款在负债总额中占比 62.54%，比年初上升 2.55 个百分点。个人存款规模与占比双升，比上年末增长 773 亿元，占比提升 0.32 个百分点。前三季度，集团净息差 1.47%，同比提升 5BP，得益于负债成本的下降。

效率效能方面，精细化管理持续见效。成本收入比在上年改善的基础上，同比下降 1.01 个百分点。同时，坚持精细化管理与资本补充两手抓，资本充足率比年初提升 0.09 个百分点至 13.15%，核心一级资本充足率 9.24%，高质量发展根基更加稳固。

资产质量方面，总体保持平稳。截至三季度末，集团不良贷

款率 1.46%，比年初下降 0.03 个百分点；拨备覆盖率 142.21%，比年初上升 0.17 个百分点。

当前，全行经营呈现“营收增长、结构优化、质效提升”的良好态势，得益于坚持从客户需求出发，在重点业务领域培育竞争优势，在服务实体经济过程中推动自身高质量发展。

在客户经营上，全面压实客户经营责任，深耕高质量客户经营，强化战略客户牵引作用，提升大中小微及个人客户一体化服务质效。前三季度，战略客群带动供应链投放金额达到 3,340 亿元；新增代发对公客户 608 户，带动代发个人客户增长 10.72 万户。零售客户基础进一步夯实，零售客户、贵宾客户分别较年初增长 4.02%、8.23%。

在业务发展上，我们紧跟国家方针政策，扎实做好金融“五篇大文章”，积极支持新质生产力发展。截至三季度末，本行服务科技型企业 13.20 万户，绿色贷款余额较上年末增长 10.75%，普惠型小微企业贷款余额达 6,742 亿元，贷款户数达 39.13 万户，个人养老金账户较年初增长 8.56%，零售线上平台、银企直连用户数分别较年初增长 4.10%、35.59%。

我们坚持将结算业务作为基础性、战略性业务，深挖客户结算需求。截至三季度末，对公存款中普通活期存款占比较上年末提升 1.43 个百分点。不断丰富完善产品货架，打造“民生跨境一家”特色品牌，前三季度跨境人民币业务量同比增长 144.04%。

我们深耕供应链金融服务，依托“民生 E 链”产品的场景化

服务，精准滴灌链上中小企业，提升全产业链协同效率。截至三季度末，供应链金融服务链上客户数比上年末增长 11.69%。

我们持续深化财富管理业务，做大客户全量资金，提升财富管理创收能力。截至三季度末，管理零售客户总资产约 3.62 万亿元，较上年末增加 3,323 亿元，增幅 10.12%；前三季度，实现财富中收 38.88 亿元，同比增加 8.33 亿元，增幅 27.27%。

我们持续优化消费信贷投放结构。前三季度，按揭业务重点区域投放占比同比提升 2.61 个百分点；优质单位项下个人客户及本行优质存量客户签约占比同比提升 24.92 个百分点。

今年以来，民生银行经营发展取得积极成效，同时也清醒认识到当前面临的困难和挑战。未来，我们将保持战略定力，强化战略执行，统筹抓好全年经营收官和长远发展，以服务能力和管理效能提升推动全行高质量发展迈上新台阶。

一是坚持做好高质量客群经营。坚持以客户为中心，统筹做好存量客户深耕和优质客户拓展，压实客户经营责任，深挖客户全生命周期金融需求，提升客户黏性和综合贡献，推动客户经营由规模增长向规模与价值并重转变。

二是聚焦重点业务，培育高质量增长动能。深入推进“结算+”战略，强化结算场景建设和客户全量资金经营，促进低成本资金沉淀。发挥民营企业金融服务特色优势，深化供应链金融、跨境金融等重点业务布局，提升综合金融服务能力。

三是突出价值创造导向，提升精细化管理效能。持续完善覆

盖资本成本、风险成本、财务成本的全成本管理体系，提升投入产出效率，全面推进提质、增效、降本。同时，深化“一个民生”理念，强化一体协同，提升内生发展动力。

四是深化数智赋能，提升数字化服务水平。加快推进 AI 大模型在精准营销、智能风控、运营管理和经营决策等领域深化应用，加快科技成果向实际经营成效转化。持续完善数字化产品和服务体系，深化“民生 e 家”企业数智化管家生态建设，提升场景化、智能化服务能力，以科技赋能重塑业务流程和客户体验。

五是强化全面风险管理，夯实稳健经营基础。健全全面风险管理体系，强化“三道防线”协同联动，提升重点领域风险管理水平，加大不良资产清收处置力度，提升风险化解质效，为全行高质量发展提供坚实保障。

下阶段，我们将坚定发展信心，聚焦重点、务实笃行，以更加稳健、可持续的经营业绩回馈广大投资者的信任与支持，为社会、股东创造更大价值。

衷心感谢各位对民生银行的关注与支持，谢谢大家！

【提问1】国泰海通：从利润表现看，信用成本仍是影响贵行利润水平的重要因素，目前压力主要来自哪些方面？零售风险新生成情况如何？不同产品之间的表现是否有分化？对于已确认不良后续如何处置？管理层如何判断信用成本压力持续时间？

信贷管理部：2025年以来，受外部经济环境、房地产市场、居民收入预期等多重因素影响，我行大零售板块新生成不良贷款同比增加，同时对公受困房地产业务仍有一定比例下迁不良；我行积极应对新生成不良增长压力、持续加大不良处置力度，但目前不良资产市场仍处于供需磨合阶段，现金清收难度加大，不良处置损失率有所上升，因此近两年我行信贷成本出现同比上升。

考虑到上述影响因素仍在持续，预计今年全年信贷成本存在一定上升压力，我行将持续高度关注内外部风险演变形势，同时已采取调整准入策略、强化存量管控等措施严控新增风险。

关于零售风险新生成情况，目前我行大零售整体风险释放还在延续，不同产品之间风险表现有所分化。**一是**按揭和消费贷款我行去年以来主动调整结构，持续优化重点投放渠道，有序清退合作类互联网贷款等风险压降措施成效逐步显现，新生成不良趋于稳定；**二是**小微企业对经济周期和行业波动较为敏感，由于当前市场需求尚未完全恢复、企业盈利能力偏弱，小微贷款仍存在一定风险隐患，新生成不良同比有所增加；**三是**信用卡业务的风险管理仍然承压，新生成不良同比继续增长。

面对大零售业务风险暴露形势，我行已采取优化零售业务准入策略、构建大零售风险监测体系、强化存量分层分类经营等措施严控新增风险。**对于存量不良资产，**多措并举加大清收处置力度，**一是**加大传统处置手段力度，同步开展自主催收、诉讼追偿、委外清收、债权转让、核销等常规手段，分层分类差异化选择处置方式，提升统筹处置效率；**二是**积极运用银行间不良资产证券化工具，实现批量市场化出表，压降不良规模；**三是**发挥数智化催清收能力运用，精准刻画客户画像，实现不同客群处置策略自动匹配、风险多元化解，严控催收合规风险，持续提升不良资产回收效能。

【提问 2】摩根士丹利：贵行近几年营收持续保持向好态势，但今年三季度单季同比略有波动，请问是何原因？如何看待后续营收表现？此外，贵行强调一般性贷款和吸收存款在资产负债中的规模占比，请问是出于什么考量？可否介绍一下后续资产负债摆布策略？

资产负债与财务管理部：今年 1-9 月，集团营业收入同比增加 20.45 亿元，增幅 1.88%。其中三季度单季，实现营业收入 353.88 亿元，同比下降 7.37 亿元，降幅 2.04%，主要是受市场波动影响，其他非利息净收入同比下降 5.52 亿元。

近两年来，利息净收入对营业收入增长的支撑作用增强，今年连续三个季度利息净收入均实现同比增长。三季度单季，我行

净息差 1.48%，同比提升 1BP，环比也有增长。单季利息净收入同比增加 3.55 亿元。后续，我行将加力推动优质资产投放，增强各类资产配置，坚持客户全量资金经营，促进低成本资金沉淀，为利息净收入增长提供基础。同时，不断提升综合金融服务能力，深耕结算、代理、托管等重点中间业务，加强市场研判，抓住市场机会增加投资收入，提升非利息净收入的贡献。

我行强调一般性贷款和吸收存款在资产负债中的规模占比，核心考量是回归商业银行经营本源，通过优化资产负债结构，来提高全行的价值创造能力。**一是有利于夯实业务基础。**存贷款是银行服务客户的基础业务，把这两块做扎实，客户基础就更稳，业务基础也更牢，发展后劲也更大。**二是有利于提升收益，稳定息差水平。**一般性贷款是银行获取风险定价和客户综合收益的核心资产,存款是银行最稳定、最核心的负债来源。二者占比提升，有利于降低负债成本、提升综合收益，增强息差韧性，筑牢流动性安全边际。**三是有利于资产负债结构的进一步优化。**在优化资产配置同时，我行的存贷款结构也在优化，一般性贷款投向更加聚焦科创、绿色、普惠等重点领域，存款更加注重低成本、高稳定资金增长。存贷款结构优化和占比提升，让经营更加稳健，更可持续。

下阶段，我们将坚持做优做实存贷款主业，同时密切研判市场走势，顺应直接融资占比上升带来的融资结构变化，统筹安排

资产配置和负债资金来源，依托结构优化提升盈利能力和持续性，实现高质量发展。

【提问 3】中信证券：贵行报告中提到，公司业务五年规划要聚焦结算、中小等六大基础增长极和科技金融、绿色金融等五大新兴增长极重点发力，请管理层进一步介绍下相关内容细节？

公司业务部：感谢大家对我行公司业务五年规划的关注。未来五年，我行公司业务通过坚定实施“3+3+N”策略体系，提升效益、质量、规模等综合质效，打造民生银行团队专业、高效协同、特色鲜明、客户首选的对公业务品牌。

其中，从经营角度夯实“3”大经营体系，包括行之有效的指挥体系、上下贯通的作战体系、强而有力的责任体系；从重管理角度强化“3”大管理支撑，包括数智支撑、团队支撑、政策支撑，例如我们高度重视团队建设，认为未来民生银行公司业务的高度取决于团队的高度；从寻找“N”个增长点角度聚焦六大基础增长极和五大新兴增长极，双轮驱动，打造特色，有所为、有所不为，形成差异化竞争力。六大基础增长极是稳健发展的基石，聚焦于基础客户与服务、资金与渠道，包括一体化结算、中小客群突破、公司财富管理、供应链金融、跨境业务和机构业务场景构建；五大新兴增长极是引领未来、实现跨越式发展的新引擎，聚焦于国家战略与前沿领域，包括科技金融、绿色金融、投行业

务、上市公司和民生e家。下面，我就以六基增长极中的一体化结算、中小客群突破和五新增长极中的科技金融为例做重点介绍，详细说明未来五年重点举措、实现转变和达成目标：

（1）一体化结算

一体化结算是我们的基础服务增长极，未来五年我行**一是**以总分行“结算+”专班统筹规划为牵引，**二是**以企业级资金循环体系为底座，**三是**以做大对公交易结算、做深零售交易结算、做精同业交易结算为三大经营主战场，**四是**以多层次产品组合和敏捷交付、体验官、数字化运营为产品支撑，**五是**以组织推动与管理赋能为保障，配套数据科技能力交付、信管政策指引、网金渠道承载、数智大脑统筹、规划资负考核，形成“统一标准、统一视图、统一工具、统一经营、统一评价”的闭环。**实现**从单体作战向结算一体化新范式转变，从产品跟随创新向拳头产品领先转变，从资金服务到全面挖掘数据价值转变。**目标是**逐步建成覆盖对公、零售、同业三大客群、贯通全客群全场景全链路的企业级“结算+”综合经营体系，把交易结算打造为增强客户粘性的核心抓手，打造以“一云三通”（财资云、税费通、易管通、收款通）为主体的“民生结算+”产品体系和服务品牌。

（2）中小客群突破

中小客群突破是我们的基础客群增长极，未来五年我行将持续打造“规划引领、综合服务、风险前置、数智经营”的中小模式。**一是**打造专属生态服务体系，聚焦中小企业特色产业集群及

重点场景，通过“中小信贷计划”形成“一客一策、一群一案”的名单制综合服务包，配套结算服务及“企业+企业家+员工”一体化服务，提升客户全旅程体验。**二是**构建嵌入式全流程风险赋能体系，建强风险经理与专职审批团队，推动风险人员全流程参与，优化授信流程，打造标准化可复制的细分行业信贷模式，提升“双客体验”。**三是**提升客户开发质效，搭建分层经营体系，落地“中小苗圃计划”与综合开发专项行动，深化多方合作搭建批量获客生态。**四是**实施“中小锻造计划”，推进特色支行建设与体系化培训，打造懂业务、善营销、能风控的复合型团队。**实现**从“做信贷”向“做服务、做生态”转变，从“广覆盖”向“名单化、渠道化、批量化”转变，从“普适化”向“专业化”转变。**目标是**着力树立民生银行中小企业主办行、主结算行专业服务形象。

（3）科技金融

科技金融是我们的新动力增长极，未来五年我行**一是**破局科创金融，深化科创金融 2.0 模式，打造“创投生态获客+全周期服务+专业化风控”的专营体系。**二是**深化全生命周期陪伴服务，提供“融资+融智+融商”综合服务。迭代完善科技金融平台专属智能工具（萤火平台），实现开放赋能。**三是**聚焦京津冀、长三角等重点科创区域，以重点科创类存量客户为抓手实施“一户一策”，实现同业贷款排名卡位追赶。**四是**完善机制设计，夯实科技金融委员会+18 家重点分行+80 家科技金融特色支行的组织架

构，完善考核激励和资源配置，提升团队能力，构建全链条科技金融服务能力。**实现**从全员做科金向专注、专业、专营转变，从单点触达获客向批量生态孵化转变，从客户数量增加向夯实客群经营转变，从跟随先进同业向重点赛道弯道超车转变，从单纯信贷支持到生态综合服务转变。**目标是**在集成电路、商业航天、人工智能、生物制造等硬科技领域树立民生科技金融市场品牌。

蓝图已绘就，关键在落实。下一步，我行公司条线将坚决贯彻落实全行和公司业务五年规划发展要求，深耕行业、打造团队，进一步夯实发展基础、凸显经营特色、增强经营管理能力、提升市场竞争力和美誉度，打造我行公司业务差异化竞争优势，努力在愈发复杂的经营环境下，实现公司业务挑大梁的责任和使命，引领我行公司业务高质量发展。

【提问 4】申万宏源：房地产贷款是否还有新增不良压力？存量高风险项目的处置进度如何？此外，民生银行地方政府融资平台相关风险敞口和资产质量情况如何？

信贷管理部：房地产业务方面，近年来我行高度重视房地产风险防范化解，认真落实国家相关政策和监管要求，按照“总量控制、盘活存量、优化增量”的总体原则，持续强化房地产业务风险管理，其中对于存量高风险项目，我行从经营盘活和处置压降两端加快推进房地产风险化解，逐户逐项目制定化解方案，综

合运用抵质押物处置、诉讼催收、债权转让、债务重整等市场化、法治化手段，加快处置进度，近年来实现对公房地产授信敞口有序压降、资产结构持续优化、资产质量保持总体稳定。

从房地产行业发展来看，随着828新政的实施，房地产基础制度进行系统性重构，房地产企业将从追求规模扩张彻底转变为注重产品服务与品质，有利于行业高质量发展持续向纵深推进。但短期内市场将面临一定的现金流承压，三四线城市的去化压力仍然较大、叠加抵押物估值波动等因素，预计未来一段时期房地产行业仍处于风险出清阶段，资产质量仍将面临阶段性压力。下一步，我行将持续加强828新政在各地实施情况的跟踪监测，根据政策市场变化及时调整重点项目风险化解策略，在服务房地产市场平稳健康发展的同时，保持自身经营稳健可持续。

地方政府融资平台方面，我行业务规模总体较低且持续下降，风险整体可控。截至2026年3季度末，融资平台业务余额较上年末继续下降约30%。从区域分布看，剩余业务主要集中在长三角等经济发达地区；12个重点化债省份业务占比16%，业务余额较上年末降幅超过39%，风险结构持续优化，化债成效逐步显现。下一步，我行将继续严守政策红线，严控新增风险，完善监测预警机制，优化客户结构。随着政策持续发力和机制不断完善，我行地方政府债务风险化解将呈现更加积极的趋势。

【提问 5】国盛证券：低利率环境下，贵行如何看待后续财富管理业务的增长空间？有哪些重点发力方向？

个人金融部：本行认为，低利率环境下，客户财富管理需求趋向多元化升级，从单一产品销售转向资产配置与全周期服务并重，后续财富管理业务增长空间将进一步打开。低利率环境下，客户投资关注点逐步从单一产品收益获取，转向资产组合稳健配置、风险波动管控、本金安全保障及长期资产规划；同时，各层级客户对专业化、持续性的投资顾问服务、持仓动态检视、全周期售后陪伴提出更高标准、更多元需求。顺应客户需求变化，财富管理业务发展将加速从传统的单次产品销售模式，转向提供“资产配置+投顾咨询+投后陪伴”一体化服务，通过精细化客群经营、多渠道协同服务、全生命周期陪伴，做好客户资产动态配置，深耕客户长期账户经营、实现客户综合贡献提升。

未来，本行将继续从以下四方面发力财富管理业务：

一是夯实稳健财富管理品牌，持续推动产品体系升级。坚持稳健财富管理定位，以“安心理财”“稳健理财”“磐石系列”等稳健品牌为抓手，持续优化客户的持有体验。深度践行多资产、多策略的科学投资理念，推动产品能力从标准货架供给向组合解决方案转型，从被动遴选转向主动设计、从销售导向到全周期客户陪伴转型，打造有温度的全流程服务体系。

二是强化客群分层经营，提升精细化水平。加速构建“基础客群直营、财富客群专营、私银客群个性化服务”的模式：加强

直营经理能力建设，研究细分客群画像和旅程，升级标准化管理体系；依托数字化精准营销，深化个人客群综合经营平台建设及应用，打造全流程营销管理闭环；优化私银客群个性化服务，立足客户需求提供综合解决方案与全周期陪伴，打造极致体验的私人银行服务。

三是进一步深化数字化赋能财富业务提效。以客户洞察、产品洞察、指标洞察、营销策略、财富投配、内容制作等智能矩阵为基础，围绕客户长期账户经营，推出线上及线下渠道一体化的解决方案，实现管理决策数据驱动、销售作业人机协同，全面提升客户服务、管理决策与一线作业效能。

四是推动财富团队转型升级，全面提升团队能力。构建直营团队、理财经理、财富经理、投资顾问多级人才梯队，推动团队从产品销售向客户深度需求挖掘转型。明确各层级定位与能力提升路径，全面强化资产配置、综合规划与专业投顾能力，支撑财富管理业务高质量发展。

【提问 6】中金公司：三季度贵行业务及管理费同比下降1.35%，成本收入比持续改善，主要来自于哪些降本增效举措？如何平衡费用投入和客户服务及科技投入？

资产负债与财务管理部：2026 年前三季度集团业务及管理费总量为 339.33 亿元，同比下降 1.35%；成本收入比 30.69%，同比下降了 1.01 个百分点。这一成绩的取得，体现了我行持续深

化降本增效，不断调优结构，提升成本精细化管理的策略见效。在降本增效方面，我们主要采取了以下措施：

首先，升级管理理念，强化成本考核，凝聚管理共识。全行坚持“厉行节约”理念，重视降本增效的同时也加强提质增效管理，对于重点领域、重点环节加强体系建设与科技替代赋能，抓实全流程管理。在考核机制上，我们优化分行净利润考核，并在资源配置政策中纳入成本效能指标，促进经营机构加强全成本管理意识。

其次，聚焦重点领域，统筹推进提质降本增效举措落地。房租物业及房产处置方面，提前启动存量到期房产续租或迁址安排，开展合同条款价格谈判，推动租金递增条款取消等。运营机具及车辆管理方面，有序计划老旧机具替换和低效机具清退，倡导车辆“仅报废不新增”等。业务及办公费用方面，加强事项化标准配置，推动集中运营与智能替代，优化网点布局，有效压缩非生产性、非必要性支出。

与此同时，在财务资源配置方面，我们坚持有保有压，调优结构，强化对客户服务及科技的资源投入，加快低效、无效资源退出。具体来说，**一是**重点支持山姆、民生 e 家等高质量获客渠道建设，在保持客户权益投入总体稳定的基础上，围绕全生命周期优化权益配置策略，持续完善客户综合服务体系；**二是**科技资源配置强化战略引领作用，以数字化转型、场景赋能为核心导向，发挥技术赋能对传统运营模式、业务流程等替代升级效应；**三是**

费用投入充分保障日常运营刚性需求，加强投入的效果评估，提升资源使用效率。